

## بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و سلامت روانی کارکنان

زانیار شیخه‌پور\* محمد شیخه‌پور\*\*

### چکیده

از موانع مهم موفقیت برنامه‌ها و اهداف سازمان، فقدان اطلاعات و اعتماد و وجود سکوت سازمانی است. سکوت سازمانی می‌تواند باعث عارضه‌های دیگری مانند آسیب‌رساندن به سلامت روانی کارکنان شود. بر این اساس، تحقیق حاضر رابطه بین سکوت سازمانی و سلامت روانی کارکنان را تبیین می‌کند. تحقیق از نظر هدف کاربردی، و از نظر روش، توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان اداره آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی (۹۲۶ نفر) بود که به روش تصادفی ساده و براساس جدول مورگان، ۲۸۳ نفر از این کارکنان انتخاب شدند و به دو پرسشنامه سکوت سازمانی و سلامت عمومی پاسخ دادند. پایایی پرسشنامه‌ها از طریق آزمون آلفای کرونباخ، و روایی آن‌ها از طریق بررسی روایی محتوا تأیید شد. تحلیل داده‌ها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. نتایج نشان داد سکوت سازمانی و ابعاد آن (سکوت تدافعی، سکوت مطیع و سکوت نوع‌دوستانه) با سلامت روانی کارکنان رابطه معنادار دارد.

**واژگان کلیدی:** سکوت تدافعی، سکوت سازمانی، سکوت مطیع، سکوت نوع‌دوستانه، سلامت روان.

تاریخ پذیرش: ۲۱ مرداد ۱۳۹۶

تاریخ دریافت: ۱۸ تیر ۱۳۹۶

\* دانشجوی دکتری بازاریابی بین‌الملل، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران، (نویسنده مسئول):

Xanyar.shekhepoor@gmail.com

\*\* کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

## ۱. مقدمه

یکی از ویژگی‌های متمایز انسان از سایر موجودات، توانایی انسان برای تفکر و بیان نظرهایش به منظور تأثیر گذاشتن بر محیط اطراف است. سازمان‌ها به منظور همسوکردن اهداف فردی و اهداف سازمانی، سعی می‌کنند از طریق جمع‌آوری نظرهای مختلف مرتبط با کار، به بهترین نتیجه برسند. همان‌طور که دوراک<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) بیان کرد یکی از دارایی‌های مهم سازمان‌ها ایده‌های نوآورانه، اصیل، انتقادی و مختلف است که از طریق آن‌ها محصولاتی تولید می‌شوند (اکین و اولسوی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

بنابراین، در دنیای رقابتی و در حال تغییر امروزی، صدا و آوا از سکوت می‌تواند با ارزش‌تر باشد، به ویژه این موضوع در فضای سازمانی بیشتر صدق می‌کند. از نظر رابرت و او ریلی<sup>۳</sup> (۱۹۷۴) در فضای سازمانی، کارکنان معمولاً تمایل ندارند اطلاعاتی را منتقل کنند که به صورت منفی درک می‌شوند یا وضعیت سرپرستان را در سلسله‌مراتب سازمانی تهدید کند. به زعم میلیکن<sup>۴</sup> (۲۰۰۳)، ساکت بودن زمانی رخ می‌دهد که کارکنان از واکنش منفی مدیران به ارتباطات روبه‌بالا و بیان نظرهایش بترسند (چینار<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۳).

به زعم نانت<sup>۶</sup> (۲۰۰۲)، وقتی سکوت سازمانی<sup>۷</sup> بین کارکنان وجود داشته باشد درک مشترکی بین آن‌ها به وجود می‌آید که آن‌ها را از مشارکت در ایجاد و اشتراک دانش درباره مسائل و رویه‌های سازمانی منع می‌کند (نافی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶). در تعریف‌های دیگر از

1 Durak

2 Akin & Ulusoy

3 Roberts & O'Reilly

4 Milliken

5 Cinar

6 Nennete

7 Organizational Silence

8 Nafei

سکوت سازمانی محققان مختلف ادعا کرده‌اند یکی از موانع مهم در موفقیت برنامه‌ها و اهداف سازمان، فقدان اطلاعات، فقدان اعتماد و وجود سکوت سازمانی است. سکوت سازمانی عبارت است از خودداری از بیان نظرها و اطلاعات راجع به مشکلات سازمانی. سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج و شایع در اغلب سازمان‌ها است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰؛ شجاعی و همکاران، ۲۰۱۱ و ماریا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). اگرچه منابع انسانی به‌عنوان منبع و سرچشمه فرهنگ، خلاقیت، یادگیری و نوآوری شناخته می‌شوند و این موارد عوامل کلیدی برای دستیابی به اهداف سازمانی‌اند، بسیاری از منابع انسانی سکوت می‌کنند و نظرها و نگرانی‌های خود درباره مسائل سازمانی را منتقل نمی‌کنند (چینار و همکاران، ۲۰۱۳).

بنابراین، می‌توان گفت سکوت سازمانی پدیده‌ای منفی است که به فرد و سازمان آسیب می‌رساند. در این زمینه چینار و همکاران (۲۰۱۳) بیان می‌کنند فرض است که سکوت سازمانی فقط باعث آسیب‌رساندن به سازمان می‌شود، اما در حقیقت، سکوت سازمانی هم به سازمان و هم به منابع انسانی آسیب وارد می‌کند (چینار و همکاران، ۲۰۱۳).

از نظر موریسون و میلیکن<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) به‌دلیل کمبود بازخورد، سکوت می‌تواند تأثیر منفی بسیاری بر تصمیم‌گیری، یادگیری و تغییر سازمانی بگذارد (ال سی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴)، سکوت سازمانی می‌تواند باعث افزایش نارضایتی منابع انسانی شود که به غیبت و ترک شغل، و شاید رفتارهای ناخوشایند دیگر منجر می‌شود. به‌علاوه ارتباطات عاملی مهم در موفقیت سازمان است و اگر سکوت رخ دهد، ارتباطات خراب می‌شود و در نتیجه آن عملکرد کلی سازمان آسیب می‌بیند. ضررهای دیگر می‌تواند نبود نوآوری، ضعف اخلاق و وجود محصولات معیوب باشد (باقری و همکاران، ۲۰۱۲).

---

1 Maria

2 Morrison & Milliken

3 Elçi

همچنین، براساس گفته موریسون و میلیکن (۲۰۰۰)، آسیب‌های سکوت سازمانی در سطح فردی عبارت‌اند از احتمال احساس بی‌ارزشی (کارکنان احساس می‌کنند قدرشان دانسته نمی‌شود)، کمبود کنترل بر امور و ناهماهنگی شناختی (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰؛ ال سی و همکاران، ۲۰۱۴). از طرفی، رحمانی و همکاران (۲۰۱۰) بیان کردند فشارهای روانی ناشی از شغل، که از جمله استرس‌هایی هستند که اگر بیش‌ازحد باشند، می‌توانند با ایجاد عوارض جسمی، روانی و رفتاری برای فرد، سلامت وی را به مخاطره اندازند، از دیگر آسیب‌های سکوت سازمانی در سطح فردی است. وجود این فشارها با تهدید اهداف سازمانی می‌تواند موجب کاهش کیفیت کار فرد شود (مشتاق عشق و همکاران، ۱۳۹۴). یکی از ابعاد سلامت فرد، سلامت روانی است و براساس عقیده ایلو<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، توجه به سلامت روانی در همه عرصه‌های زندگی از جمله زندگی فردی، اجتماعی و شغلی اهمیت دارد (آراسته و همکاران، ۱۳۸۷).

محمدپور اسلامی (۱۳۷۹) بیان کرد سلامت و بهداشت روانی، همان سلامت فکر و قدرت سازگاری فرد با محیط و اطرافیان است. بهداشت روانی در محیط کار یعنی مقاومت در برابر پیدایش پریشانی‌های روانی و اختلالات رفتاری در کارکنان، به کمک ایمن‌سازی فضای روانی و سالم‌سازی آن به‌طوری که هدف‌های سازمانی تأمین شوند و هیچ‌یک از کارکنان به‌دلیل عوامل موجود در سازمان گرفتار اختلال روانی نشوند. در عین حال، بهداشت روانی به این نکته نیز اشاره می‌کند که هر یک از کارکنان از اینکه در سازمان محل کار خود فعالیت می‌کنند، احساس رضایت کنند (صابریان و همکاران، ۱۳۸۵).

بنابراین، منابع انسانی و سلامت روانی آن‌ها اهمیت بسزایی برای بقا و پیشرفت سازمان‌ها دارد و شرکت آب و فاضلاب نیز از این موضوع مستثنا نیست، تا جایی که یکی از اهداف شرکت آب و فاضلاب آذربایجان شرقی به این شرح بیان شده است:

«ارتقا و توسعه نظام جذب، توانمندسازی و نگهداشت منابع انسانی متناسب با نیازهای تخصصی و مدیریتی بخش آب و فاضلاب» و سلامت آن‌ها تا حدی مهم است که در آیین‌نامه‌های داخلی، آیین‌نامه‌ای با عنوان «آیین‌نامه حفاظت و بهداشت» را گنجانده است (سایت شرکت آب و فاضلاب استان آ. ش، ۱۳۹۶). بنابراین، شناسایی و بررسی عواملی که بر سلامت روان تأثیر می‌گذارند، ضروری است. بر این اساس، پرسش اصلی تحقیق این خواهد بود که آیا بین سکوت سازمانی و سلامت روانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

## ۲. مبانی نظری

### الف) سکوت سازمانی

وان دین<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۳) بیان کردند به دلیل اینکه سکوت رفتاری پنهانی است، کمترین توجه به آن شده است و یادگیری درباره رفتار پنهان خیلی سخت‌تر از یادگیری درباره رفتار آشکار است. با اینکه بسیاری از افراد سازمان‌ها ممکن است نظرها و مخالفت‌هایی درباره مسائل مربوط به کار داشته باشند، اما آن‌ها نمی‌خواهند این نظرها را بیان کنند و ساکت می‌مانند (توهیرویچ دداهانوف<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

تعریف‌های بسیاری برای سکوت سازمانی بیان شده است که از جمله آن به شرح زیر است:

- سکوت سازمانی فرایندی است که همه تلاش‌های سازمانی را هدر می‌دهد و ممکن است شکل‌های مختلفی به خود بگیرد مانند سکوت جمعی در جلسات، سطح پایین مشارکت در فرایندهای نظرسنجی، سطح پایین آوای جمعی و غیره (نیک‌مرام و همکاران، ۲۰۱۲ و دن<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹).

1 Van Dyne

2 Tohirovich Dedahanov

3 Dan

- وان داین و همکاران (۲۰۰۳) بیان می‌کنند کارکنان اغلب اطلاعات و نظرهایی برای بهبود کارشان دارند. گاهی افراد این اطلاعات و نظرها را بیان می‌کنند و گاهی ساکت می‌مانند و از بیان آن‌ها خودداری می‌کنند. آشکار است که بیان کردن و خودداری کردن از بیان متضاد هم باشند، زیرا سکوت نشان‌دهنده صحبت نکردن و آوا نشان‌دهنده صحبت کردن درباره مسائل مهم در داخل سازمان است (ظهیر و اردوگان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

- سکوت کارکنان شامل خودداری کردن از بیان درست درباره وضعیت سازمان توسط تعدادی از اعضا به کسانی است که می‌توانند محیط را تغییر دهند (فلچر و واتسون، ۲۰۰۷).

- پیندر و هارلوز<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش درباره موقعیت‌های سازمان، تعریف می‌کنند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰).

بنابراین، می‌توان گفت سکوت سازمانی خودداری کردن از بیان نظرها و مخالفت‌ها درباره کار و شرایط کاری در سازمان است.

اگرچه سکوت سازمانی به‌طور کلی، به ابراز نکردن اطلاعات و نظرهای کارکنان به‌طور عمدی اطلاق می‌شود، با توجه به انگیزه‌هایی که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود. گاهی سکوت می‌تواند به‌دلیل تسلیم بودن فرد نسبت به هر شرایطی، گاهی به‌دلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه‌کارانه و برخی اوقات نیز به‌منظور ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آن‌ها باشد (تولباس و کلپ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲)، آوری و کیونونس<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) بیان کردند سه نوع انگیزه در کارمندان

1 Zehir & Erdogan

2 Pinder & Harlos

3 Tulubas and Celep

4 Quinones and Avery

(انگیزه‌های خودحفاظتی<sup>۱</sup>، انگیزه کناره‌گیرانه<sup>۲</sup> و انگیزه دیگرخواهانه<sup>۳</sup>)، به سه نوع سکوت یا آوا (سکوت یا آوای مطیع<sup>۴</sup>، سکوت یا آوای تدافعی<sup>۵</sup> و سکوت یا آوای نوع دوستانه<sup>۶</sup>) منجر می‌شود که انگیزه‌ها خود نشأت گرفته از دو گونه رفتارهای انفعالی و رفتارهای غیرمنفعلانه (فعالانه) است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰).

**سکوت مطیع (انفعالی):** براساس نظر کارانت<sup>۷</sup> (۲۰۰۰)، هنگامی که اکثر افراد، فردی را به عنوان فرد ساکت می‌شناسند، منظور آن‌ها اغلب آن است که وی به‌طور فعال، ارتباط برقرار نمی‌کند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). سکوت حاصل از این نوع رفتار، سکوت مطیع نام دارد و به خودداری از بیان اطلاعات یا نظرهای مربوطه براساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می‌شود. بنابراین، سکوت مطیع، نشان از رفتار کناره‌گیرانه دارد که بیشتر حالتی انفعالی دارد تا فعال (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰؛ پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱؛ دنیز<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۳).

**سکوت تدافعی:** پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) بیان کردند سکوت تدافعی براساس ترس از صحبت کردن است. همچنین، براساس وان دیان و همکاران (۲۰۰۳)، سکوت تدافعی عبارت است از «خودداری از بیان اطلاعات و نظرهای مرتبط برای محافظت کردن از خود و براساس ترس» (دنیز و همکاران، ۲۰۱۳).

آوری و کیونونس (۲۰۰۲) بیان کرد انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از عرضه اطلاعات است. در واقع، گاهی ممکن است افراد به دلیل محافظت از موقعیت و

- 
- 1 Self- Protective
  - 2 Edge of preventive
  - 3 Other Oriented
  - 4 Voice-abiding
  - 5 The Sound Defense
  - 6 Sounds altruistic
  - 7 Crant
  - 8 Deniz

شرایط خود (انگیزه خودحفاظتی) به خودداری از بیان اطلاعات یا نظرهای مربوطه بپردازند. سکوت تدافعی، رفتاری تعمدی و غیرمنفعله است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی به کار می‌رود، اما این نوع سکوت برعکس سکوت مطیع، بیشتر حالتی غیرانفعالی دارد و دربرگیرنده آگاهی بیشتر از شقوق و گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و در عین حال، خودداری از بیان اطلاعات و نظرها، به‌عنوان بهترین استراتژی در زمان مقتضی است. سکوت انفعالی شبیه حالتی است که افراد از انتشار خبرهای بد به دلیل آشفته‌شدن افراد یا ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خبررسان احتراز می‌ورزند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰).

**سکوت نوع دوستانه (فرااجتماعی):** سکوت نوع دوستانه مبتنی بر متون نظری رفتار شهروندی سازمانی است (کورسگارد<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۷) و عبارت است از امتناع از بیان اطلاعات و نظرهای مرتبط با کار با هدف سودبردن دیگر افراد در سازمان و براساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری. سکوت نوع دوستانه، تعمدی و غیرمنفعله است که اساساً بر دیگران تمرکز و تأکید می‌کند، مانند رفتارهای شهروندی سازمانی، سکوت نوع دوستانه رفتار با بصیرت و عقلایی است که نمی‌توان آن را از طریق فرمان و دستورات سازمانی اجرا کرد (پودساکوف<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۰). این نوع سکوت مانند سکوت تدافعی براساس ملاحظه و آگاهی از بدیل‌ها در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از بیان اطلاعات و نظرها است، اما برعکس سکوت تدافعی، با ملاحظه دیگران و توجه به آن‌ها حاصل می‌شود، به‌جای آنکه صرفاً به دلیل ترس از نتایج منفی شخصی ناشی از بیان نظرها باشد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰).

درگیرشدن در سازمان مستلزم فرایندهای کوچک و پیچیده‌ای از صحبت و سکوت است. از طریق صحبت کردن، اعضای سازمان درکشان از سیاست‌ها و رویه‌ها، قوانین و

---

1 Korsgaard

2 Podsakoff



مقررات و جز آن را بهبود می‌بخشند. از طریق سکوت، اعضای سازمان نگرانی‌شان در رابطه با سختی یا فشارهای شخصی مانند مسائل سازمانی نشان می‌دهند (ام سی گروان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲)، بی‌تردید سرمایه‌داری دانش سازمان، رمز ماندگاری در دنیای بسیار رقابتی است. مأخذ تولید دانش تالارهای گفتمان سازمانی است که در خود گفتمان‌های متعدد و متفاوت جای داده است. اگر بر دهان‌های سازمانی مهر سکوت زده شود، اذهان کارکنان که موتور مولد دانش سازمانی‌اند، فسیل خواهند شد. وقتی کارکنان، به‌عنوان سرمایه استراتژیک سازمان، سکوت می‌کنند مدیریت باید خطر بزرگ مدیریتی خود را حس کند (دانایی فرد و پناهی، ۱۳۸۹).

## ب) سلامت روان

بهداشت روانی<sup>۲</sup> یکی از پرکاربردترین واژه‌ها در متون علمی و تعریف‌های متنوعی است. بهداشت روانی از دو کلمه بهداشت و روان ترکیب شده است. کلمه بهداشت بر به‌بودن و بهترزندگی کردن و به‌کاربردن وسایلی که بهبود و بهتربودن را محرز می‌کند، دلالت دارد. روان یعنی خو و خصلت، عواطف، احساس، اندیشه، گفتار و کردار که از انسان سر می‌زند (محمدی و غلامی، ۱۳۹۴). بهداشت روانی به‌معنای سلامت فکر که نشان‌دهنده وضع مثبت و سلامت روانی است «حالی است که آدمی در آن عقده‌های باطنی خود را حل و فصل می‌کند و قادر است با تغییرات و مقتضیات محیط طبیعی و اجتماعی خویش سازش داشته و مفید باشد و کوشش کند تا تندرستی و نشاط را برای خود و دیگران فراهم سازد» (مهدی بیگی، ۱۳۹۶). سلامت روان یکی از مؤلفه‌های مهم بهداشت عمومی است. اصطلاح سلامت روان برای توصیف سطح بهزیستی شناختی، هیجانی و برای نشان‌دادن مبتلانی‌بودن به اختلالات روانی به‌کار می‌رود و تقریباً همگان

---

1 McGowan

2 Mental health

توافق دارند که بهداشت روان توانایی برقراری توازن در زندگی و مقاومت در برابر مشکلات است (فتی و همکاران، ۱۳۸۷).

برای بهداشت روانی طبقه‌بندی‌های مختلفی ارائه شده است؛ برای مثال فرنج (۱۹۷۶) در مدل خود چهار بعد را برای سلامت روانی در نظر می‌گیرد که شامل انطباق عینی فرد با محیط، انطباق ذهنی فرد با محیط، انطباق واقعی و قابلیت شناخت و دسترسی به خود است (شجاعی و همکاران، ۲۰۱۱)، مدلی که در این تحقیق برای بهداشت روانی به کار گرفته شد، مدل گلدبرگ و هیلر<sup>۱</sup> (۱۹۷۹) است، آن‌ها تقسیم‌بندی دیگری را برای بهداشت روانی مطرح کردند که شامل چهار بعد علائم جسمانی، علائم اضطرابی و اختلالات خواب، علائم اجتماعی و علائم افسردگی است (فرح‌بخش و همکاران، ۱۳۸۴).

اگر بتوان عواملی را که با اختلالات روانی مرتبط‌اند، شناسایی کرد، می‌توان با دستکاری آن عوامل بر سلامت روان کارکنان تأثیر گذاشت (فتی و همکاران، ۱۳۸۷).

براساس مطالب یادشده فرضیه تحقیق به شرح زیر خواهد بود:

- بین سکوت سازمانی و سلامت روانی کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

### ۳. روش پژوهش

این تحقیق، از لحاظ هدفی که دنبال می‌کند کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها، توصیفی و غیرآزمایشگاهی و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع همبستگی است.

جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی در سال ۱۳۹۵ به تعداد ۹۲۶ نفر بودند. براساس جدول مورگان و کرسجی<sup>۲</sup>

1 Goldberg & Hillier

2 Morgan and Krejcie

(۱۹۷۰) و به روش تصادفی ساده ۲۷۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. با توجه به اینکه احتمال داشت تعدادی از پرسشنامه‌ها عودت داده نشود یا تعدادی از آن‌ها ناکامل باشد، تعداد ۳۱۰ پرسشنامه توزیع شد که از بین آن‌ها ۲۸۳ پرسشنامه کامل بود و تحلیل شد.

داده‌های مورد نیاز از طریق دو پرسشنامه جمع‌آوری شد. پرسشنامه اول، پرسشنامه سکوت سازمانی<sup>۱</sup>، سکوت سازمانی را در سه بعد (سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع‌دوستانه) ارزیابی می‌کند. این پرسشنامه شامل ۱۷ پرسش است. شایان ذکر است پرسشنامه یادشده توسط خرسندروان (۱۳۹۲) به کار گرفته شده است. این پرسشنامه با طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت نمره‌گذاری شده است.

دومین پرسشنامه، پرسشنامه سلامت عمومی<sup>۲</sup> است که بهداشت روانی کارکنان را در چهار بعد (علائم جسمانی، علائم اضطرابی و اختلال خواب، کارکرد اجتماعی و علائم افسردگی) ارزیابی می‌کند و ۲۸ پرسش است که پرسشنامه ۲۸ پرسشی آن به‌طور گسترده به کار گرفته شده است (فرح‌بخش و همکاران، ۱۳۸۴). این پرسشنامه با طیف چهاردرجه‌ای لیکرت نمره‌گذاری شده است. در این پرسشنامه هر چه نمره فرد در هر یک از ابعاد بالاتر باشد، سلامت روانی‌اش در سطح بدتری خواهد بود.

با توجه به اینکه هر دو پرسشنامه استاندارد می‌باشند و در تحقیقات مختلفی به کار گرفته شده‌اند، می‌توان گفت روایی مطلوبی دارند. با وجود این، محققان روایی پرسشنامه‌های را بررسی کردند. به این منظور پرسشنامه را به چند کارشناس و متخصص در زمینه موضوع تحقیق، برای بررسی و اعلام نظر ارائه کردند و پس از تأیید کارشناسان روایی پرسشنامه تأیید شد. برای بررسی پایایی پرسشنامه ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد (جدول ۱).

1 Organizational Silence Questioner (OSQ)

2 General Health Questioner (GHQ)

جدول ۱. نتایج آزمون آلفای کرونباخ برای پایایی پرسشنامه‌ها

متغیر	بعد	شماره پرسش‌ها	آلفا
سکوت سازمانی			۰,۷۹۱
	سکوت تدافعی	۱، ۲، ۴، ۵، ۹، ۱۰، ۱۱	۰,۷۱۶
	سکوت نوع دوستانه	۶، ۸، ۱۲، ۱۵، ۱۶	۰,۷۵۳
	سکوت مطیع	۳، ۷، ۱۳، ۱۴، ۱۷	۰,۷۰
سلامت روانی			۰,۷۹۳
	علائم جسمانی	۱ تا ۷	۰,۷۵۶
	اختلال خواب	۸ تا ۱۴	۰,۸۰۵
	علائم اجتماعی	۱۵ تا ۲۱	۰,۷۳۶
	علائم افسردگی	۲۲ تا ۲۸	۰,۷۶۴
کل پرسشنامه			۰,۸۱۳

معمولاً آلفای بالاتر از ۰,۷ مناسب در نظر گرفته می‌شود. بنابراین، پایایی پرسشنامه‌ها تأیید شد.

برای تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها، نرم‌افزار SPSS، و برای تجزیه و تحلیل استنباطی، نرم‌افزار لیزرل به کار گرفته شد.

#### ۴. یافته‌ها

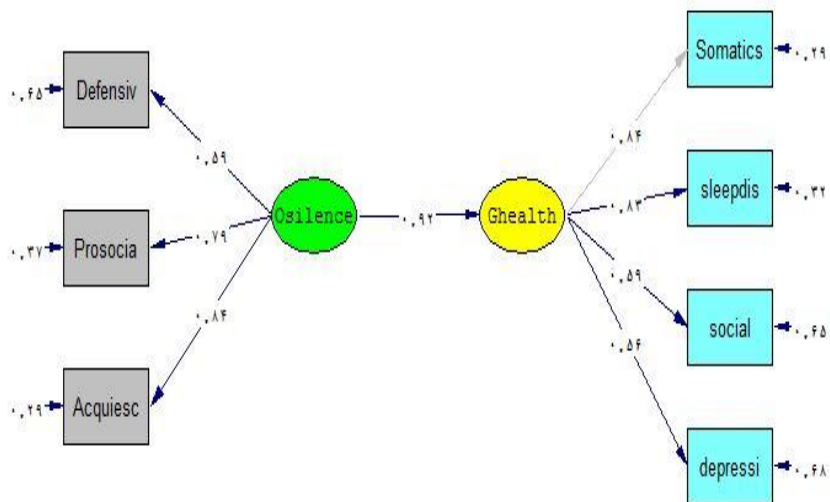
به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا باید برازش مدل تأیید شود (جدول ۲) و در مرحله بعد با توجه به خروجی لیزرل، تحلیل عاملی تأییدی برای متغیر مستقل (سکوت سازمانی) و متغیر وابسته (سلامت روانی کارکنان) انجام گرفت (جدول ۳).

جدول ۲. برازش مدل مفهومی

نام متغیر مکنون	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	Chi-square/df
سکوت سازمانی	۰,۰۰۰	۱	۰,۹۸	۰,۹۵	۰,۸۵

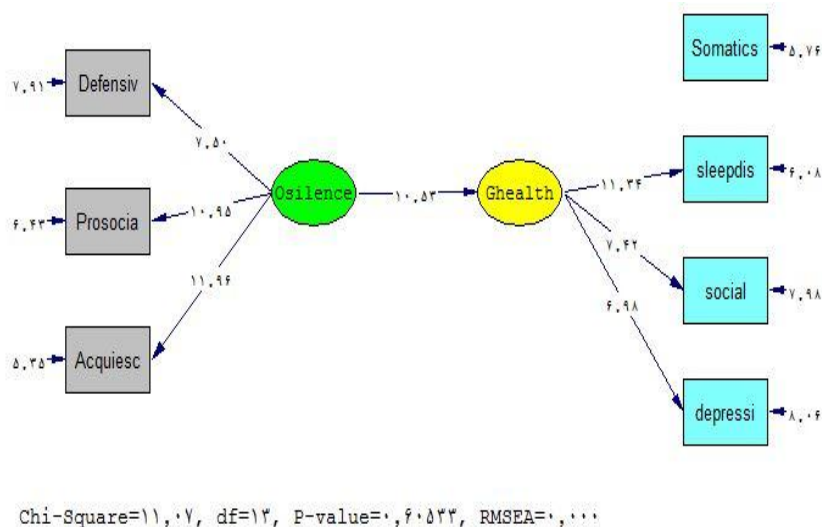
به طور کلی برازندگی مدل در خروجی های لیزرل شامل شرایطی است که در آن شاخص های CFI, PGFI, AGFI و GFI، همگی به سمت ۱ میل کنند و از ۰/۹ بزرگتر باشند. همچنین، شاخص RMSEA کمتر از ۰/۰۸ باشد. همچنین،  $\chi^2/df$  باید کوچکتر از ۳ باشد و قدر مطلق مقادیر معناداری تی در سطح تشخیص ۰/۰۵ بیشتر از ۱/۹۶ باشد.

به منظور بررسی رابطه سکوت سازمانی و سلامت روانی کارکنان، نتایج برازش مدل معادلات ساختاری (خروجی لیزرل) در دو حالت تخمین استاندارد و قدر مطلق معناداری (T-value)، در شکل های ۱ و ۲ نشان داده شده است:



Chi-Square=11,07, df=13, P-value=0,60523, RMSEA=0,000

شکل ۱. مدل تحقیق در حالت تخمین ضرایب استاندارد



شکل ۲. مدل تحقیق در حالت قدر مطلق ضرایب معناداری

در جدول ۳ رابطه بین متغیرهای تحقیق نشان داده شده است.

جدول ۳. ضرایب مسیر رابطه سکوت سازمانی و سلامت روانی کارکنان

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر	رابطه
تأیید	۱۰,۵۳	۰,۹۲	سکوت سازمانی و سلامت روانی

با توجه به ضریب مسیر و معناداری آن، سکوت سازمانی با سلامت روانی کارکنان رابطه معناداری دارد.

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نظر پیندر و هارلوز (۲۰۰۱)، سکوت سازمانی عبارت است از امتناع کردن از بیان اطلاعات واقعی، رفتاری، شناختی و عاطفی از ارزیابی‌شان از وضعیت سازمان که

این اطلاعات قابلیت تغییر وضعیت در سازمان را دارند (پیره<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). وقتی کارکنان نمی‌توانند با مدیران و همکاران ارتباط برقرار کنند، ساکت می‌مانند و عدم توازن بین تمایل آن‌ها برای به اشتراک گذاشتن نگرانی‌ها و فرصتشان برای عرضه خودشان به وجود می‌آید. بنابراین، به دلیل این عدم توازن دچار استرس می‌شوند. از طرفی دیگر، وقتی به دلیل ترس از تنبیه، ساکت می‌مانند عدم توازن بین نیازشان برای صحبت کردن و رویه‌های سازمانی به وجود می‌آید و به این دلیل، دچار استرس می‌شوند (توهیرویچ دداهانو و همکاران، ۲۰۱۶). بنابراین، اگر سلامت روانی را به معنای سلامت فکر که نشان‌دهنده وضع مثبت و سلامت روانی است، قبول داشته باشیم، می‌توانیم ادعا کنیم سکوت سازمانی و سلامت روانی کارکنان رابطه معناداری دارند.

بر این اساس، هدف اصلی تحقیق بررسی رابطه سکوت سازمانی با سلامت روانی کارکنان بود. برای دستیابی به این هدف از روش تحلیل عاملی و نرم‌افزار لیزرل استفاده شد که روابط معنادار و مثبت بودند؛ یعنی با افزایش (کاهش) میزان متغیرهای مستقل، میزان متغیر وابسته نیز افزایش (کاهش) می‌یابد. همان‌طور که در قسمت ابزار تحقیق نیز گفته شد شیوه نمره‌دهی به پرسشنامه سلامت روانی به نحوی است که هرچه نمره بالاتر باشد، وضعیت سلامت روانی بدتر خواهد بود و بر این اساس، رابطه مثبت به دست آمده در این تحقیق به این معنا است که با افزایش سکوت سازمانی وضعیت بهداشت روانی بدتر خواهد بود.

این نتیجه با نتایج توهیرویچ دداهانو و همکاران (۲۰۱۶)، همسو است زیرا نتیجه تحقیق آن‌ها نشان داد رابطه معناداری بین سکوت سازمانی و استرس کارکنان وجود دارد. همچنین، با نتایج سلامی (۱۳۹۵) همسو است؛ ایشان در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که بین سلامت اجتماعی و سکوت سازمانی در بین کارکنان منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر رابطه معناداری وجود دارد.

همچنین، می‌توان گفت با نتایج عرب و همکاران (۱۳۹۴)، و شعبانی بهار و شریفی اسکندری (۱۳۹۵) همسو است آن‌ها در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که بین سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی (به‌عنوان دو پدیده منفی)، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همسوبودن این نتیجه به این دلیل است که به نظر لو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷)، تأثیر فشار روانی بر بازدهی و اثربخشی سازمانی از طریق عملکرد ضعیف و ترک شغل است و در نهایت، فشار روانی می‌تواند به فرسودگی شغلی منجر شود، پدیده‌ای که در آن فرد به ضعف و تحلیل رفتگی قوای روانی - جسمانی دچار شده، نسبت به افراد محیط کار خود بی‌تفاوت می‌شود و کارایی و عزت نفس او به شدت آسیب می‌بیند (عرب و همکاران، ۱۳۹۴)، یعنی فرسودگی شغلی مرحله‌ای بعد از نا سلامتی روانی است. نتایج این تحقیق با نتایج هژیر (۱۳۹۵)، همسو است. او در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که بین سکوت سازمانی و سلامت سازمانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. همچنین، با نتایج رحمانی (۱۳۹۵)، همسو است ایشان در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که بین همه ابعاد سکوت سازمانی (مطیع، تدافعی، نوع‌دوستانه، فرصت‌طلبانه) با سلامت سازمانی رابطه معکوس و معنادار وجود دارد.

بر این اساس، اگر سازمان‌ها و متولیان آن‌ها خواهان آن هستند که از مزیت داشتن منابع انسانی که سلامت روانی دارند، استفاده کنند، در این زمینه باید در ابتدا باید شرایطی را فراهم کنند تا کارکنان از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرهای مربوطه براساس تسلیم و رضایت‌دادن به هر شرایطی (سکوت مطیع)، برای محافظت‌کردن از خود و براساس ترس (سکوت تدافعی) و با هدف سودبردن دیگر افراد در سازمان و براساس انگیزه‌های نوع‌دوستی، تشریک مساعی و همکاری (سکوت نوع‌دوستانه)، خودداری نکنند که در این راستا موارد زیر پیشنهاد می‌شود:



- سازمان‌ها باید سیاست بازی<sup>۱</sup> را در سازمان داشته باشند و تبادل دانش و تجربه بین مدیران و کارکنان به صورت سیستماتیک صورت گیرد.
- سیستم پیشنهادها در سازمان ایجاد شود و رویه‌هایی در این زمینه ایجاد شود که افراد برای بیان ایده‌ها، نظرها و مسائل کاری پاداش دریافت کنند.
- مدیران باید کارکنان را فرایندهای تصمیم‌گیری دخالت داده و آن‌ها را در بحث‌ها و ارتباطات درگیر کنند که این در مرحله اول می‌تواند تعهد آن‌ها را افزایش دهد و در مرحله بعد باعث کاهش سکوت کارکنان شود.
- یکی از انواع سکوت، سکوت نوع دوستانه است که افراد براساس انگیزه‌های تشریک مساعی و همکاری سکوت می‌کنند و این می‌تواند نتیجه عدم مطابقت اهداف فردی و سازمانی باشد؛ بنابراین، با ایجاد جوی که در آن شرایط گروه کاری فراهم باشد، سکوت می‌تواند کاهش یابد.

## منابع

۱. آراسته، مدبر، هادی‌نیا، بهروز، صداقت، عبدالله و چاره‌جو، نادر (۱۳۸۷). «بررسی وضعیت سلامت روان و عوامل مرتبط با آن در میان کارکنان درمانی و غیردرمانی بیمارستان‌های شهر سنندج در سال ۸۵». *مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی کردستان*، دوره ۱۳، صص ۳۵-۴۴.
۲. خرسندروان، فرهاد (۱۳۹۲). *بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و نوآوری سازمانی (نمونه موردی: بانک ملی استان آذربایجان شرقی)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد واحد بناب.
۳. دانایی‌فرد، حسن و پناهی، بلال (۱۳۸۹). «تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی». *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، سال ۲، شماره ۳، صص ۱-۱۹.
۴. رحمانی، علی (۱۳۹۵). *بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و سلامت سازمانی دبیران مقطع متوسطه اول استان کهگیلویه و بویراحمد در سال تحصیلی ۹۴-۹۵*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته علوم تربیتی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.
۵. زارعی‌متین، حسن، طاهری، فاطمه و سیار ابوالقاسم (۱۳۹۰). «سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها». *فصل‌نامه علوم مدیریت ایران*، سال ۶، شماره ۲۱، صص ۷۷-۱۰۴.
۶. سلامی، مهدی (۱۳۹۵). «بررسی ارتباط میان سلامت اجتماعی و سکوت سازمانی در بین کارکنان منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر». *دومین کنفرانس بین‌المللی رویکردهای نوین در علوم انسانی*، تهران.

۷. شعبانی بهار، غلامرضا و شریفی اسکندری، اعظم (۱۳۹۵). «تعیین رابطه بین سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادراک ورزش و جوانان استان همدان». *پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی*، سال ۶، شماره ۱۱، صص ۶۱-۵۱.
۸. صابریان، معصومه، حاجی آقاجانی، سعید، قربانی، راهب، بهنام، بهناز و مداح، شاهپور (۱۳۸۵). «بررسی وضعیت سلامت روانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی سمنان ۱۳۸۵». *فصل‌نامه کومش*، شماره ۲، صص ۹۲-۸۵.
۹. عرب، فاطمه، رضایی‌راد، مجتبی و اسماعیل‌نیا، کامبیز (۱۳۹۴). «بررسی رابطه اعتیاد به کار و سکوت سازمانی با فرسودگی شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مازندران در سال ۱۳۹۳». *مجله تحقیقات در سلامت جامعه*، دوره ۱، شماره ۴، صص ۲۱-۲۷.
۱۰. فتی، لادن، موتابی، فرشته و شکبیا، شیما (۱۳۸۷). «مؤلفه‌های هوش هیجانی - اجتماعی به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های سلامت روان». *مطالعات روان‌شناختی*، شماره ۲، صص ۱۰۱-۱۲۴.
۱۱. فرح‌بخش، سعید، غلامرضایی، سیمین و نیک‌پی، ایرج (۱۳۸۴). «رابطه بین سلامت روانی و برخی متغیرهای زمینه‌ای در دانشجویان دانشگاه لرستان». *فصل‌نامه دانشگاه علوم پزشکی لرستان*، دوره ۷، شماره ۴، صص ۷۹-۸۶.
۱۲. مشتاق عشق، زهرا، آقایانی‌نژاد، علی‌اکبر، پیمان، اکرم، امیرخانی، عارف و چهره‌گشا، مریم (۱۳۹۴). «ارتباط استرس شغلی یا سلامت روان در کارکنان مرد فوریت‌های پزشکی اورژانس استان گلستان». *مجله پژوهش در پرستاری و مامایی*، دوره ۱۲، شماره ۱، صص ۲۹-۳۸.

۱۳. مهدی بیگی، نجمه (۱۳۹۶). «نقش حمایت سازمانی ادراک‌شده در تعهد سازمانی کارکنان با میانجی‌گری بهداشت روانی». پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۱۰، شماره ۳۵، صص ۱۳۱-۱۵۸.
۱۴. هژیر، زهراسادات (۱۳۹۵). «رابطه بین سلامت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اقلید». اولین همایش ملی مدیریت و علوم انسانی، کرمان، همایش گستران.
15. Akin, U., & Ulusoy, T. (2016). "The relationship between organizational silence and burnout among academicians: a research in universities in turkey". *International Journal of Higher Education*, Vol. 5, No. 2, pp. 46-58.
16. Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). "Organizational silence (Basic concepts and its development factors)". *Ideal Type of Management Journal*, Vol. 1, No. 1, pp. 47-58.
17. Cinar, O., Karcioğlu, F., & Aliogullari, Z. (2013). "The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey". *9th International Strategic Management Conference*. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
18. Dan, L., Jun, W., & Jiu-cheng, M. (2009). "Organizational silence; a survey on employees working in a Telecommunication Company". *International Conference on Computers & Industrial Engineering*, 6-9 July 2009, Troyes, France.
19. Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun Gulen, O. (2013). "The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company". *9th International Strategic Management Conference*, Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
20. Elçi, M., Karabay Erdilek, M., Alpkın, L., & Şener, İ. (2014). "The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention". *10th International Strategic Management Conference, Procedia* -

- Social and Behavioral Sciences* 150, 455 – 464, Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
21. Fletcher, D., & Watson, T. (2007). "Voice, silence and business of construction: loud and quiet voices in the construction of personal, organizational and social realities". *Organization Journal*, Vol. 14, No. 2, pp. 155-175.
  22. Maria, W. D. (2006). "Brother secret, sister silence: sibling conspiracies against managerial integrity". *Journal of Business Ethics*, Vol. 65, No. 3, pp. 219-234.
  23. McGowan, A. R. (2002). *Organizational Discourses: Sounds of silence*. Doctoral Disertation Of Philosophy, Schulich School of Business, York University, Toronto.
  24. Nafei, W. A. (2016). "Organizational Silence: A Barrier To Job Engagement In Successful Organizations". *International Business Research*, Vol. 9, No. 4, pp. 100-117.
  25. Nikmaram, S., Gharibi Yamchi, H., Shojaii, S., Ahmadi Zahrani, M., & Alvani, S. M. (2012). "Study on Relationship between organizational silence and commitment in Iran". *World Applied Sciences Journal*, Vol. 17, No. 10, pp. 1271-1277.
  26. Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, pp. 331-369.
  27. Pirie, W. J. (2016). "Key determinants of organisational silence for non-standard workers". *Management Decision*, Vol. 54, No. 6, pp. 1522 – 1538.
  28. Ploubidis, G. B., Abbott, R. A., Huppert, F. A., Kuh, D., Wadsworth, M. E. J., & Crodace, T. J. (2007). "Improvements in social functioning reported by a birth cohort in midadult life: A person-centred analysis of GHQ-28 social dysfunction items using latent class analysis". *Personality and Individual Differences*, Vol. 42, pp. 305-316.
  29. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. and Bachrach, D. G. (2000). "Organizational citizenship behaviours: a critical review of the theoretical and empirical literature and

suggestions for future research”. *Journal of Management*, No. 26, pp. 513–63.

30. Shojaie, S., Zaree Matin, H., & Barani, G. (2011). “Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 30, pp. 1731 – 1735.
31. Tohirovich Dedahanov, A.; Lee, D. H., & Rhee, J. (2016). “Silence as a mediator between organizational factors and stress”. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31, No. 8, pp. 1251-1264.
32. Tulubas, T., & Celep, C. (2012). “Effect of perceived procedural justice on faculty members’ silence: the mediating role of trust in supervisor”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 47, pp. 1221 – 1231.
33. Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). “The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance”. *Procedia Social and Behavioral Sciences* Vol. 24, pp. 1389–1404.